دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	التنظيم الاداري في الجمعيات التعاونية الزراعية
المصدر:	الإدارة - مصر
المؤلف الرئيسي:	ابراهيم، حسين عبدالوهاب
المجلد/العدد:	مج 6, ع 4
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1974
الشهر:	ابريل
الصفحات:	60 - 72
رقم MD:	309500
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	الجمعيات التعاونية الزراعية، التنظيم الاداري، مصر
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/309500

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

دراسة تحليلية

التنظيم الإدارى في الجمعيات التعاونية الزراعية

د. حسين عبد الوهاب ابراهيم

ان عملية تنظيم وادارة الجمعيات التعاونية الزراعية وتحديد المبادىء أو القواعد الاساسية التى تحكمها ، قد أصبحت من أهم العوامل أو الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية التى يجب العناية بدراستها ، وذلك اذا ما نحن شئنا المحافظة على البنيان التعاونى الزراعى المصرى من التعرض لاى نقص أو انخفاض فى جدارته أو كفاءته الادارية .

ويستهدف هذا البحث محاولة حصر وتحليل بعض المبادىء أو القواعد الاساسية التى يمكن الاخذ بها فى ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية ، وفى ضوء هذه المبادىء أو القواعد يمكن تطوير بعض الجوانب المتعلقة بادارة التعاونيات الزراعية بجمهورية مصر العربية .

د. حسين عبد الوهاب ابراهيم
مدرس بقسم الاقتصاد الزراعى
كلية الزراعة ــ جامعة عين شمس

أهمية الادارة ووظائفها فى الجمعيات التعاونية

تنحصر المهمة الأساسية للادارة فى المشروعات الاقتصادية ــ والتى منها بطبيعة الحال الجمعيات التعاونية ــ لا فى مجرد القيام بتحديد الأنواع أو الكميات المنتجة من السلع والخدمات فحسب ، بل هى تمتد أيضا لتشمل القيام

بالتنسيق النوعى والكمى ، بين مختلف عناصر الانتاج المجندة للعمل فى المشروعات المذكورة ، وذلك كله بغرض أو بهدف الوصول الى تحقيق أعلى جدارة أو كفاءة اقتصادية ممكنة . وبعبارة أخرى يمكن القول أن مهمة الادارة ، انما تنحصر فى العمل على تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الانتاج ، بغية تحقيق أقصى نجاح اقتصادى ممكن لأى منشأة أو مشروع اقتصادى فرديا كان أم جماعيا ، رأسماليا كان أم اشتراكيا .

فالادارة — والأمر كذلك — ان هى الا العامل الفعال الذى يتوقف عليه — لحد بعيد — نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، اذ ليس هناك ادنى شك فى أن الادارة تلعب دورا رئيسيا فى النظام الاقتصادى الحديث ، حتى أصبح من ضروريات الأمور اعتبارها عنصرا منفصلا وعاملا هاما من عوامل الانتاج . هذا ، وان كان هناك بعض العلماء الذين ما زالوا يرفضون التمييز بين عنصر الادارة من ناحية ، وعنصر العمل من ناحية أخرى ، ويبنون مناقشاتهم على أنه لابد للعامل من جزء من التنظيم لكى يقوم بما هو مطلوب منه من عمل ، ولكن أمكن الرد على هذا الرأى بأن الادارة لا تشمل فقط ذلك الجزء من التنظيم الضئيل الذى يحتاج اليه العامل أثناء أدائه لعمله ، بل هى مسئولة كذلك عن أعمال الآخرين ، وعن تنظيم عناصر الانتاج التى تدخل فى العملية الانتاجية . ولا تقف مسئولياتها عند هذا الحد ، بل هى تتعداه الى اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بنشاط المنشأة الاقتصادى ، لتقرير السلع التىسيجرى انتاجها، وعدد الوحدات المنتجة ، والطريقة التى ستتبع فى الانتاج ، لا بل وانها تتحمل المخاطر الخاصة بالعمليات الانتاجية .

وقد أمكن تقدير أهمية ودور عنصر الادارة فى العملية الانتاجية بنفس ذلك القدر الذى يقوم به قائد المعركة فى ساحة القتال . تماما ، كما أمكن التعبير عن أهمية الادارة فى العملية الانتاجية بنفس القدر الذى يقوم به قائد المجموعة فى الفرقة الموسيقية . يتضح ذلك اذا ما نحن علمنا أن عازف الآلة الموسيقية يمكنه بمفرده اخراج نغمة موسيقية مميزة ، ولكن مجموعة العازفين ، تحتاج — وبالضرورة القصوى — الى قائد مجموعة (مايسترو) يقود وينسق ايقاع الآلات المتعددة لأفراد المجموعة من أجل الحصول على لحن مميز .

الادارة الرأسمالية والادارة التعاونية

اذا كان الرأسماليون ينظرون الى الادارة باعتبار كونها تلك المجموعة من الأساليب أو الوسائل العلمية التى تمكن المشروعات على اختلاف أشكالها وأغراضها من القيام بالتزاماتها ، وما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم واشراف ورقابة بغية تنفيذ برامجها ، بما يكفل تحقيق القدر الأكبر من الأرباح ، فان التعاونيين لا ينظرون اليها الا باعتبار كونها تلك الوظيفة التى يلقى على كاهلها مهمة العمل على تنظيم وتنسيق وتنفيذ الخطط الموضوعة ، للحصول على أقصى درجة من القدرة الانتاجية مع أقل درجة من تحمل المخاطر ، وكذلك التوفيق بين العمليات الانتاجية المختلفة بقصد الحصول على أقصى ما يمكن من الايرادات مسايرة فى ذلك الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة ، وذلك كله ، لا بقصد حسن استعمال رأس المال فقط ، بل وبقصد اشباع الاحتياجات الاقتصادية للاعضاء وتحقيق الأمانى الاجتماعية لهم .

وبالاضافة الى ما يعنيه القول السابق من وجود اختلاف واضح فى الأهداف بين الادارة الرأسمالية من ناحية ، والادارة التعاونية من ناحية أخرى ، فان أحدا لا يستطيع أن ينكر أيضا اختلافهما فى الهيكل أو الاطار الديمقراطى اللذين يعملان فيه ، حيث تعتبر الديمقراطية التعاونية الجوهر الحقيقىللحركة التعاونية ، فاذا ما افتقدت يذبل التعاون أو يتدهور . أما الديمقراطية الرأسمالية فتقوم على أساس الاحتكار ومصالح مؤسسات احتكار الدولة والمؤسسات العسكرية

والاقتصادية . فرأس المال الاحتكارى والتحالف الصناعى العسكرى ، يعملان بكل قوة لكبت نضال العمال والزراع من أجل حقوقهم ، ولتعطيل نمو الحركات الديمقراطية بما فيها الحركة التعاونية ، أما التعاون فيهتم اهتماما كبيرا بالأعضاء دون رأس المال ، فهو بذلك يسهم فى خلق الروابط الوثيقة بين مجموع أفراد المنظمات التعاونية ، ويحقق سعيهم نحو حياة أفضل ، وهذه الأهداف تعبر بحق عن أغراض الديمقراطية الحقيقية .

المهام والوظائف الادارية فى الجمعيات التعاونية

فى ضوء العرض السابق لمفهوم وأهمية الادارة يمكن حصر مجموعة المهام أو الوظائف الادارية التى يقوم عنصر الادارة بمباشرتها فى الجمعيات التعاونية فى : (١) تقرير السياسات اللازمة لتحقيق الأهداف أو الغايات التى أنشئت من أجلها الجمعية التعاونية ، و (٢) وضع الخطط والبرامج ، وكذلك اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالوسائل والاستراتيجيات التى تكفل تحقيق تلك الأهداف أو الغايات ، وما قد يستلزمه ذلك من ضرورة مراعاة التنسيق والتكامل بينها ، و (٣) الاشراف أو الرقابة على عملية وضع السياسات أو الخطط والبرامج موضع التنفيذ ، وما قد يتطلبه ذلك من ضرورة متابعة خطة العمل بالجمعية التعاونية للتأكد من عدم تضاربها مع الأغراض التى تستهدفها الجمعية من ناحية ، ولاكتشاف العثرات الناجمة عن وضع خطة العمل موضع التنفيذ من ناحية أخرى ، وذلك كله بهدف أو بغرض اعادة تعديل الخطط والبرامج الموضوعة ، بما يتفق وبلوغ الأهداف المرجوة .

ويتم تحقيق المهام أو الوظائف الادارية سالفة الذكر عن طريق كافة المستويات الادارية المكونة للبنيان الادارى فى الجمعية التعاونية ، والتى يمكن تحديدها — فى ظل ظروف التعاونيات الزراعية على المستوى المحلى بجمهورية مصر العربية — فى الآتى ذكره :

المستويات الادارية العليا : ويقصد بها المستويات التى تختص بوضع السياسات العامة للجمعية من ناحية ، والاشراف أو الرقابة على التنفيذ من ناحية أخرى . وتتمثل تلك المستويات فى الهيئات الآتية :

هيئة الادارة التخطيطية (الجمعية العمومية)

هيئة الادارة التنفيذية (مجلس الادارة) .

هيئة الادارة الرقابية (لجنة المراقبة) .

المستويات الادارية الوظيفية : وهى التى تختص بتنفيذ السياسات والتعليمات والقرارات التى تتخذها المستويات الادارية العليا ، والتى تصدرها السلطات والجهات المختصة والمعنية بشئون التعاونيات الزراعية ، وتتكون هذه المستويات من :

مدير الجمعية

الكاتب

أمناء الخزانة والمخزن

الموظفين والعمال

وحتى يتيسر تحقيق النجاح المنشود فى القيام بتأدية مختلف المهام أو الوظائف الملقاة على عاتق عنصر الادارة وكافة المستويات الادارية المكونة للبنيان الادارىفى الجمعيات التعاونية الزراعية ، تستلزم الضرورة الأخذ بكل أو ببعض المبادىء أو القواعد الادارية الأساسية التالية :

وحدة الادارة السياسية والاقتصادية : ينبثق هذا المبدأ أو تلك القاعدة من طبيعة العلاقات الانتاجية الاشتراكية ، ويقوم على أساس أن البناء الاقتصادى للمجتمع هو القاعدة المادية الأساسية له ، أما السياسة ، فلها تأثيران متضادان : فهى اما أن تعرقل النمو أو التطور الاقتصادى للمجتمع ، أو على العكس ، تقوى وتعضد وتدعم هذا النمو تماما ، كما يمكن التعبير عن هذا المفهوم بطريقة أخرى ، وذلك

اذا ما علمنا أنه من أجل اتخاذ أى قرار اقتصادى فى أية مسألة من المسائل ، فمن الضرورى أن يكون لهذا القرار مغزى سياسى معين . ويعنى هذا كله ، وجود ارتباط وثيق ومباشر بين الادارة السياسية والادارة الاقتصادية .

هذا ، ولما كان أعضاء لجنة الاتحاد الاشتراكى العربى للوحدة الأساسية بالقرية المصرية يمثلون اداة الادارة السياسية بها ، فى حين يمثل أعضاء مختلف المستويات الادارية بالجمعية التعاونية الزراعية المحلية أداة الادارة الاقتصادية التعاونية الزراعية بالجمعية ، ومعظمهم ، ان لم يكن كلهم ، أعضاء فى الجمعية، فان تطبيق هذا المبدأ يمكن أن يتحقق من وجهة النظر العملية عنطريق الاشتراك المباشر لأعضاء القيادة السياسية فى رسم الخطط الانتاجية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التى تسير عليها الجمعية ، بغية تحقيق الأهداف النهائية لها بصفة خاصة ، وتحقيق أهداف وخطط الدولة الموضوعة بصفة عامة .

فبدون التدخل فى اختصاصات ووظائف أعضاء الهيئات الادارية وأعضاء الجهاز التنفيذى بالجمعية التعاونية ، تلتزم القيادة السياسية بالمبادرة الفعالةوبذل مزيد منالاهتمام نحو مختلف المسائل والأمور التالية : (أ) البحث عن أنسب الاجراءات الملائمة للاستغلال الاقتصادى الأمثل للمواد المتاحة عن طريق الاشتراك مع أعضاء مجلس الادارة فى القيام بوضع الخطط الاقتصادية اللازمة لمختلف أوجه نشاط الجمعية ، (ب) وحيث لا يوجد انفصام بين تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للجمعية التعاونية وبين تحقيق الخطة العامة للدولة ، فان أعضاء القيادة السياسية يقع على عاتقهم مهمة النضال المستمر من أجل تقدم وتطور الزراعة ، عن طريق المساعدة فى ادخال الآلات الميكانيكية ، وبث المستحدث من الوسائل والأساليب الحديثة ونتائج العلوم والتجارب المتقدمة فى الزراعة ، (جـ) قبل عرض أي مشكلة أو مسألة اقتصادية أو اجتماعية على الجمعية العمومية للجمعية،تتم مناقشتها فى اجتماعات لجنة القيادة السياسية ومختلف القيادات الادارية العاملة بها ، (د) الاشتراك مع قيادات الجمعية التعاونية فى اختيار الموظفين اللازمين للعمل بها ، (هـ) تناقش القيادات السياسية فى اجتماعاتها : (١) تقارير مجلس الادارة عن مدى تحقيق خطة انتاج السلع الزراعية فى هذه السنة أو تلك ، والاجراءات الكفيلة بتحقيق الخطة الخمسية للدولة فى القطاع الزراعى ، (٢) ما يتخذه مجلس الادارة من اجراءات بشأن زيادة انتاجية الأرض والحيوانات (٣) المسائل المتعلقة بوضع الكوادر الادارية فى مكانها الصحيح أو المناسب ، وزيادة مؤهلات تلك الكوادر واعداد البرامج الخاصة بتدريبهم ، (٤) تقارير أعضاء القيادات الادارية والمتخصصين بالجمعية عن مدى تحقيق القرارات السابق اتخاذها ، (٥) تنظيم المنافسات أو المسابقات المتعلقة بزيادة الانتاج الزراعى ، والتى قد تجرى بين الأعضاء بعضهم وبعض ، أو بين الجمعيات وبعضها الآخر ، (و) ومن أجل تحسين أداء مختلف الأعمال التى تجرى بالجمعية التعاونية يقوم أعضاء القيادة السياسية بالرقابة على الأعمال التى يقوم بها أعضاء الهيئات الادارية ، ويتم تحقيق هذه الرقابة عن طريق اشتراك أعضاء القيادة السياسية بفاعلية فى اجتماعات الجمعيات العمومية ، ومجالس الادارة ، ولجان المراقبة . تماما ، كما يقوم أعضاء القيادة السياسية باحكام الرقابة على القرارات المتخذة بواسطة الهيئات الادارية بما يتفق وتحقيق الخطة العامة للدولة ، ومسئولية الجمعية تجاهها ، وغير ذلك من الأمور والمسائل الاقتصادية والتنظيمية والادارية والرقابية الأخرى .

المركزية الديمقراطة : تقوم الدولة الاشتراكية بقيادة وادارة اقتصادها القومى مستندة الى مبدأ المركزية الديمقراطية . ويعنى مبدأ المركزية الديمقراطية فى ادارة الاقتصاد القومى الجمع بين أوسع أشكال الديمقراطية ، أي المبادرة الخلاقة

بين الجماهير العاملة وبين ادارة الدولة . وتتيح الديمقراطية الكشف عن جميع الاحتياطيات وأخذ الظروف والخصائص المحلية ، وكفاءات ومعارف كل عامل وامكانيات كل جماعة بعين الاعتبار ، الأمر الذى يساعد فى الاسراع بالتطور الاقتصادى والاجتماعى . أما المركزية فتتيح تنسيق نشاط جميع المؤسسات والوحدات الاقتصادية والانتاجية واخضاع الاقتصاد القومى كله نحو هدف واحد وهو بناء الدولة .

وتتحقق المركزية الديمقراطية بين الدولة والجمعية التعاونية والزراعية عن طريق قيام الأولى بوضع الخطة العامة للانتاج الزراعى ، وتحديد حجم مشترياتها من المحصولات والمنتجات الزراعية المختلفة على المستوى القومى ، أما الجمعية التعاونية فتدير اقتصادها على أساس الخطط الموضوعة بواسطة أعضاء الجمعية أنفسهم ويعتمدونها فى الجمعية العمومية لجمعيتهم .

وتقوم الدولة بامداد الجمعيات التعاونية بكافة المساعدات الاقتصادية والتكنيكية والتسليفية أو الاقراضية والتنظيمية والثقافية ، واعداد الكوادر الادارية اللازمة لتصريف شئونها، كما تسهم فى تطوير وتنمية المفاهيم الخاصة بمختلف النواحى السياسية والاجتماعية للاعضاء. ولا يتم تحقيق كل الاجراءات السالفة الذكر عن طريق أجهزة خاصة تابعة للدولة ، بل يتم عن طريق أعضاء الهيئات الادارية للجمعيات التعاونية ومؤسساتها . وهذا يعنى المزج الصحيح بين قيادة الدولة للانتاج الزراعى والديمقراطية التعاونية .

تماما ، كما يتضمن مبدأ المركزية الديمقراطية فى الجمعيات التعاونية الأسس الآتية :

(أ) انتخاب كل الهيئات الادارية من القاعدة الى القمة ، (ب) خضوع الاقلية لرأى الأغلبية (ج) التزام المستويات الدنيا بتنفيذ قرارات المستويات العليا التى تصدر غالبا بشكل ديمقراطى ، (د) التعبير عن ارادة الأعضاء التعاونيين على كل المستويات .

الادارية الجماعية والادارية الفردية : تكمن كنية هذا المبدأ فى أن غالبية القرارات التى يتخذها أعضاء الهيئات الادارية فى الجمعية التعاونية تأخذ طابع القيادة أو الادارة الجماعية ، أى يشترك فى تقريرها مجموعة من الافراد ، وليس فردا واحدا ، وهو الامر الذى يترتب عليه عدم امكانية تحكم شخص معين فى مقدرات الجمعية التعاونية . وفى نفس الوقت يكون كل رئيس ادارى أو قائد فى الجمعية أو فى أى موقع من مواقع الانتاج بها ، مسئولا مسئولية شخصية عن تنفيذ المهام الموكول اليه تحقيقها . كما أن أوامر مدير الجمعية وارشاداته تكون ملزمة لجميع أعضاء الجمعية التعاونية ، ولا يستطيع الغاءها الا الهيئات الادارية العليا .

هذا ، ولايستطيع أحد أن ينكر ـــ بطبيعة الحال ـــ ما لهذا المبدأ من أهمية كبيرة فى مجال العمل على تحقيق القيادة السليمة لمختلف أوجه نشاط الجمعية التعاونية ، والحد من عناصر الفوضوية والاتجاهات الفردية ، واتخاذ القرارات الاكثر حكمة وثقة ، والتخلص من التنصل من المسئولية.

الادارة الديمقراطية التعاونية : يمكن ايضاح أهم مظاهر أو صور الادارة الديمقراطية التى تأخذ بها الجمعيات التعاونية فى الآتى ذكره :

(أ) المساواة التامة فى الحقوق والواجبات المتعلقة باشتراك جميع أعضاء الجمعية على حد سواء فى العمل وادارة الجمعية . ويبدو ذلك واضحا من أن السلطة العليا فى الجمعية التعاونية هى لجمعياتها العمومية التى من الضرورى أن تعقد اجتماعاتها بانتظام . ولكل عضو الحق فى حضور اجتماعات الجمعيات العمومية ، والاشتراك فى مناقشاتها وتوجيه أمورها وأعمالها .

(ب) الانتخاب الحر المباشر لأعضاء مجالس الادارة عن طريق الاقتراع السرى ، وفى ذلك تدريب للاعضاء على اتباع الاصول الديمقراطية السليمة . ومن المعروف أن مجلس الادارة هو الهيئة الادارية التى تقوم بالادارة الفعلية للجمعية فيما بين دورات انعقاد الجمعيات العمومية بها .

(جـ) الانتخابات الدورية وعلى فترات متقاربة — لاتزيد عادة على ثلاث سنوات — بالنسبة للهيئة الادارية سالفة الذكر ، الامر الذى ينتج عنه اتاحة الفرصة لاكبر عدد ممكن من الاعضاء للمشاركة الفعلية فى ادارة الجمعية وتصريف امورها ، كما ينتفى بسببه التحكم والسيطرة من جانب بعض الاعضاء على شئون الجمعية التعاونية .

(د) اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بسياسات الجمعية وخططها الانتاجية والاشراف والرقابة عليها ، يشترك فى تقريرها الغالبية العظمى من الاعضاء .

(هـ) المسئولية التامة والشخصية بالنسبة لما قد يوكل الى أحد أو بعض الهيئات الادارية بالجمعية أو الأشخاص من واجبات أو مهام .

(و) حق اعضاء الجمعية فى سحب الثقة ممن سبق انتخابهم من أى من أعضاء مجلس الادارة قبل انتهاء مدة انتخابهم ، وذلك اذا ما قاموا بأعمال مخلة بنظام العمل فى الجمعية التعاونية .

(ز) خضوع أعضاء الهيئات الادارية المنتخبة لرقابة جميع أعضاء الجمعية التعاونية ، ومسئوليتهم التامة أمامهم ، فأعضاء الجمعية هم الذين منحوهم الثقة فى ادارة الجمعية والرقابة عليها . وفى نفس الوقت يخضع أعضاء الجمعية التعاونية أنفسهم ، لتعليمات وتوجيهات وارشادات ورقابة أعضاء الهيئات الادارية المنتخبة من قبلهم ، ويقومون بتنفيذ أوامرهم .

(ح) حرية النقد والنقد الذاتى المقترنين بتحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للجمعية التعاونية .

مراقبة التنفيذ : تنحصر الوظيفة الاساسية للرقابة كأحد المبادىء الادارية الهامة فى قياس أداء مختلف الأعمال التى يقوم بها مختلف العاملين فى أية مؤسسة اقتصادية بما يضمن أن أهداف المؤسسة والخطط التى تم وضعها قد تم تحقيقها . وقد ذكر هنرى فايول Henri Fayol وهو من أوائل الكتاب فى ادارة الاعمال أن الرقابة فى أى مشروع تتكون من مراجعة الاعمال التى تم تحقيقها ، والتأكد من أنها توافق الخطط الموضوعة والتعليمات المصدرة والمبادىء المحددة ، ويكون هدف الرقابة اكتشاف نقاط الضعف والاخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتلافى وقوعها أو تفادى تكرارها .

والجمعيات التعاونية — شأنها فى ذلك شأن مختلف المؤسسات الاقتصادية — تحتاج فى أدائها لوظائفها الى رقابة على مختلف الاعمال التى تقوم بها .

وتعتبر رقابة التنفيذ أحد الاركان الهامة ، أو حجر الزاوية الرئيسى فى الادارة التعاونية . فبدون تنظيم لعملية الرقابة ، يكون من غير الممكن احكام الاعمال الجارية فى الجمعية التعاونية والمحافظة على ممتلكاتها ، والانضباط والطاعة فى العمل ، والتوزيع العادل لجهد العاملين . تتضح أو تتبين تلك الاهمية — بطبيعة الحال — اذا ما نحن علمنا أن من شأن الرقابة الصحيحة والمنتظمة على التنفيذ هو العمل على تحقيق الآتى :

(أ) اكتشاف أوجه النقص أو القصور فى أداء الاعمال .

(ب) منع أو تدارك وقوع الاخطاء .

(جـ) المساعدة فى أظهار أو توضيح أو بيان الاوضاع الحقيقية التى توجد عليها حالة العمل فى الجمعية .

(د) التجرد من البيروقراطية فى أداء الأعمال .

وعليه ، يمكن القول أن مراقبة التنفيذ تتيح الإمكانيات لـ :

١ ــ تحــديد نوعية العاملين وتقييم أدائهم لاعمالهم .

٢ ــ تحديد مدى الجدارة او العجز بالنسبة للجهاز الادارى .

٣ ــ الاسراع فى اظهار أوجه القصــور التى تنتاب أو تصاحب ادارة الجمعيــة التعــاونية والمساعدة على التغلب على النواقص الموجودة بها .

٤ ــ العمل على اظهار الامكانيات والموارد المتاحة لدى الجمعية ، وغير المستغلة ، واقتراح وضع كل منها فى المكان الصحيح والملائم لها .

٥ ــ تقديم أفضل الاقتراحات المتعلقة بحسن استخدام وسائل وادوات الانتاج وفقا لنتيجــة تقييمها على الطبيعة .

٦ ــ التأكد من تنفيــذ قرارات وتوصــيات مختلف الهيئات الادارية بالجمعيــة التعاونيــة والتأكد أيضا من تنفيــذ مختلــف القــوانين والتشريعات واللوائحالتعاونية والدستورية بدقة وأمانة .

ومن المعروف أن أعضاء الجمعية التعاونيةهم جميعا اصحاب الشأن الاول والاخير فى تصريف شئون الجمعية والرقابة عليها . وتتحقق مختلف أوجه نشاط الجمعيــة التعــاونية عن طــريق الاشتراك المباشر للاعضاءالتعاونيين فىاجتماعات جمعياتها العمومية لفحص حساباتها ومراقبــة سير أعمالها .

ولما كانت الجمعيات العمــومية للجمعيــات التعاونية لا تنعقد غير مرة واحدة أو اثنتين على الاكثر فى العام ، لذلك نجــد أن التشريعــــات التعاونية فى كثير من الدول قــد نصــت على تشكيل أو انتخاب لجنة أو هيئة من بين أعضاء الجمعيات التعاونية للقيام بأعمال الرقابة فيمابين دورات انعقاد الجمعيات العمومية للجمعيــات التعاونية . وغالبا ما يطلق على تلك اللجنــة أو الهيئة اسم لجنة أو هيئة المراقبة أو التفتيش، وتختص بالقيام ــ نيابة عن أعضاء الجمعية ــ بتحقيق الوظائف التالية :

١ ــ ضمان أو كفالة تنفيذ القوانين واللوائح التعاونية والقرارات التنظيمية الموضوعة لتنظيم العمل بالجمعية . ويتحقق ذلك عن طريقالتعرف على مدى صحة انعقاد اجتماعات الجمعيــــة ومجالس الادارة ، سواء فى ذلك بالنسبةللاوقات أو الازمنة المحــددة لانعقــادها ، أو من ناحية استكمال النصاب القــانونى المقرر لصحــــة اجتماعاتها ، ومدى سلامة القرارات المتخذة ،

٢ ــ فحص الحسابات الجارية فى الجمعية ، واكتشاف أوجه النقص والمخالفات فيها .

٣ ــ متابعة تنفيذ الخطط الانتــاجية وخطط العمل الموضوعة للجمعية .

٤ ــ حضــور جلســات مجــالس الادارة والاشتراك فى المداولات التى تجرى فيها بدون حق التصويت .

٥ ــ التأكد من تنفيــذ قرارات الجمعيــات العمومية ومجالس الادارة .

٦ ــ تمثيل الجمعية فى الامور القضائية .

٧ ــ لاعضاء اللجنة الحق فى طلب التقارير والدفاتر والمستندات أو أى بيانات تراها لازمة لأداء مهمتها .

وغالبا ما يتم انتخاب اعضاء لجان أو هيئات المراقبة بواسطة أعضاء الجمعيات العموميــة للجمعيات التعاونية ولمدة ثلاث سنوات عــادة (أى مدة انتخاب مجلس الادارة) ، تماما ، كما يقوم أعضــاء لجنة أو هيئة المراقبة بعملهــم ووظائفهم بدون أجر يتقاضونه نظــير قيــامهم بأعمال الرقابة ، ولكن بروح من الايثار والرغبة فى مساعدة ومساندة جمعيتهم ودفعها الى الامام والتقدم . هذا بالاضافة الى أن هؤلاء الأعضاء ليسوا من المتفرغين لعضوية هذه اللجــان أو

الهيئات الرقابية ، ولكنهم يؤدون مهامهم — جنبا الى جنب — مع المهام الأساسية لهم فى العمل والانتاج بالجمعية التعاونية .

ولقد اهتم القانون رقم ٥١ لسنة ١٩٦٩ بشأن الجمعيات التعاونية الزراعية ، بالرقابة على تلك الجمعيات بما يضمن — وباستمرار — منع خروج نشاطها عن اطار الخطة العامة للدولة فى نطاق القطاع الزراعى من ناحية ، ومنع حدوث أو استفحال أية انحرافات من ناحية أخرى . فوفقا لنص المادة رقم ٥٤ من القانون المشار اليه آنفا ، يكون لكل جمعية تعاونية زراعية لجنة للمراقبة تشكل من خمسة من أعضاء الجمعية العمومية الذين تتوافر فيهم شروط عضوية مجلس الادارة ، ويختار أثنين منهم الاتحاد الاشتراكى العربى ، ويختار الثالث الاتحاد التعاونى الزراعى المركزى ، وتختار الجهة الادارية المختصة العضو الرابع ، ويختار مجلس المحافظة المختص العضو الخامس ، ويكون العضو الذى تختاره الجهة الادارية هو مقرر اللجنة . وتختص لجنة المراقبة بالمسائل الآتية :

١ — حضور جلسات مجلس الادارة والاشتراك فى المداولات دون أن يكون لأعضائها حق التصويت .

٢ — الاطلاع على أعمال الجمعية ، وفحص أوراقها للتحقق من صدورها طبقا للقانون ومن اداء الخدمات على الوجه الأكمل .

٣ — مراجعة المعاملات التى تتم بين الجمعية وأعضاء مجلس ادارتها .

٤ — تمثيل الجمعية أمام القضاء فى الدعاوى التى تقرر الجمعية العمومية رفعها على عضو أو اكثر من أعضاء مجلس الادارة ، على أن تختار اللجنة أحد أعضائها للقيام بهذه المهمة .

٥ — اخطار الاتحاد التعاونى ولجنة الاتحاد الاشتراكى العربى بالمحافظة بأية مخالفة للقوانين واللوائح والنظم والتعليمات ، كما تتولى الابلاغ عن كل نقص فى الجهاز التنفيذى للجمعية أو تقصير فى أداء الواجبات أو الاهمال فى توفير الأموال أو الادوات أو الأعمال اللازمة لسلامة الانتاج .

٦ — تقديم تقرير بملاحظاتها الى الجمعية العمومية .

وتجدر الاشارة الى أنه على الرغم من أن تشكيل لجنة المراقبة بالشكل السالف ذكره قد أوجد نوعا من الارتباط بين الجمعيات التعاونية وبين كل من التنظيمات السياسية والادارية ، الا أن هذا التشكيل يتنافى مع أبسط مبادىء وقواعد الديمقراطية التعاونية التى تعطى الحق لأعضاء الجمعية التعاونية فى اختيار ممثليهم فى المستويات الادارية المختلفة ، بما فيها — بطبيعة الحال — مستوى الادارة الرقابية ، كما أن هذا التشكيل يتيح الفرصة لايجاد ثغرات اجتماعية بين أعضاء الجمعية ، وذلك بتعدد وجهات النظر فى اختيار أعضاء لجنة المراقبة . ليس هذا فحسب ، بل ولم يحدد القانون مدة معينة لانتخاب أعضاء لجنة المراقبة الذى يجب أن يتوافق ومدة انتخاب مجلس الادارة ، وفى هذه الحالة يمكن اعادة انتخاب من لم تصلح أهليتهم للعمل قبل انتهاء مدة انتخابهم . ولاشك أن تحديد مدة معينة لعمل لجنة المراقبة ، من شأنه أن يدفع بالأعضاء الى اتقان أعمالهم لتجديد ترشيحهم فى عضويتها ، كما أن من شأنه أيضا اتاحة الفرصة لدخول عناصر جديدة فى تلك العضوية .

وعلى الرغم أيضا من أن القانون قد اشترط فيمن يكون عضوا فى لجنة المراقبة أن تتوافر فيه شروط عضوية مجلس الادارة ، الا أن هذا التحديد لم يكن موافقا للصواب ، اذ أن عضو لجنة المراقبة يجب أن يكون من بين الأفراد القادرين على تحمل عبء ومسئولية الاشراف والرقابة فى الجمعية بأمانة وصلابة وايمان بالحركة التعاونية ، وضرورة تقدمها وتطورها ،

مع بذل مزيد من الجهد المضنى من أجل اعداد هؤلاء الأفراد ، وتدريبهم على برامج متقدمة تتضمن أهداف ووظائف الرقابة ومسئوليات أعضائها وكل الأجهزة الشعبية والتنفيذية داخل وخارج الجمعية. كما يجب أن تتوافر لدى أعضاء لجان المراقبة القدرة على قراءة حسابات الجمعية التعاونية ، والالمام بمختلف أوجه نشاطها وتحليلها ، وكذلك القدرة على حل كثير من المشكلات التى تعترض سير العمل فى الجمعية التعاونية .

ويمكن القول بصفة عامة أن عملية مراقبة التنفيذ فى الجمعيات التعاونية ، تعتبر احدى الوسائل الفعالة فى اشتراك عدد غفير من الأعضاء فى ادارة جمعيتهم التعاونية ، مما يعطى لهذه الجمعيات الصفة أو الصبغة الجماهيرية أو الشعبية ، حيث لا يقتصر القيام بهذه المهمة على أعضاء لجان المراقبة ، بل يشارك فيها أيضا كافة أعضاء الجمعية .

المهارة أو الحذاقة فى اختيار ووضع وتدريب الكوادر الادارية : يتوقف نجاح التعاونيات — الى حد كبير — على مدى كفاءة الجهاز الادارى التنفيذى (الوظيفى والكتابى والفنى) فى القيام بالمهام والوظائف الموكولة اليه ، اذ يعتبر الادارة المسئولة عن وضع السياسات والخطط المختلفة التى تضعها المستويات الادارية العليا فى الجمعية موضع التنفيذ ، هذا بالاضافة الى قيامه بتنفيذ كافة الأوامر والقرارات والتعليمات التى تصدر اليه من الجهات والهيئات المعنية بشئون التعاونيات ، وما يتطلبه ذلك من تعديل للسياسات والبرامج الموضوعة .

وعليه ، فان المهارة أو الحذاقة فى اختيار وتعيين مختلف الكوادر الادارية اللازمة للعمل فى الجمعية التعاونية ، ووضع كل فرد منهم فى المكان المناسب له ، وضمان أو كفالة استقرارهم فى أعمالهم ، مع الاهتمام الدائب أو المستمر بتدريبهم على فترات متقاربة ، يعتبر لب الادارة التعاونية بصفة عامة .

والجمعيات التعاونية الزراعية — شأنها فى ذلك شأن مختلف الأنواع الأخرى من المؤسسات الاقتصادية — يجب أن تسعى دائما الى اختيار وتعيين مختلف الكوادر الادارية اللازمة للعمل فيها ، من بين الأفراد الذين تتوافر لديهم مؤهلات وقدرات خاصة لممارسة العمل فى مثل هذا النوع من التعاونيات ، وعلى أن تكون تلك المؤهلات والقدرات بحيث تمنح لحامليها الشئ الكثير عن أصول المعرفة المختلفة بالنظم والأساليب الادارية التى تتطلبها ظروف العمل فى هذه التعاونيات من ناحية ، وبحيث أن تمنح القدرة على معرفة كل ظروف الانتاج الزراعى ، والالمام التام بتكنولوجيا هذا الانتاج وأدوات التكنيك اللازمة له الى أعلى درجة أو مستوى من التطور وصل اليه ، وذلك من الناحية الأخرى . مع وجوب مراعاة وضع كل فرد فى المكان المناسب له ، وفقا لتخصصه وقدراته ،

ولما كان من المفروض أن مسئوليات أعضاء الكوادر الادارية فى الجمعيات التعاونية الزراعية تتطلب منهم أن يقيموا اقامة دائمة بالقرب من مقار أعمالهم ، حتى يكونوا على اتصال دائم بنشاط الأعضاء من ناحية ، وبنشاطات الجمعية المختلفة من ناحية اخرى ، لذا فمن الضرورى العمل على توفير المسكن الملائم والضروريات الأخرى للمعيشة فى القرى .

وليس هناك أدنى شك فى أن ضمان أو كفالة الاستقرار الوظيفى لأعضاء الكوادر الادارية فى تلك الجمعيات ، والعمل على عدم تنقلهم خلال فترات قصيرة نسبيا من الزمن ، أمر من شأنه أن يتيح لهم خبرات أوسع بمجالات العمل فى الجمعيات التى يعملون بها ، ويمكنهم من الالمام بظروفها ومعرفة مشكلاتها ، وبالتالى تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أوضحت بعض الدراسات التى قمنا بها فى هذا السبيل ، أن استقرار مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية فى أعمالهم يعتبر واحدا من أهم العوامل المؤثرة على زيادة الدلائل

أو المؤشرات الاقتصادية لتلك الجمعيات ، حيث لوحظت زيادة فى كل من الدخل الكلى وصافى العائد بزيادة استقرار المديرين فى أعمالهم . ليس هذا فحسب ، بل أن استقرار المديرين فى أعمالهم أمر من شأنه أن يؤدى أيضا أو بالمثل الى استقرار كافة الموظفين العاملين بالجمعية التعاونية ، حيث أنهم بعملهم وممارستهم لوظائفهم مدة كافية مع مدير ثابت تتولد بينهم روح الفريق فى العمل ، ويفضل كل منهم بالتالى الاستقرار فى الجمعية التى يجد فيها تعاونا ومشاركة وترابطا مع الآخرين .

وعليه ، يتطلب الأمر ضرورة الاسراع باصدار وتطبيق الكادر المالى والوظيفى للعاملين بالدولة أو بالقطاع العام على مديرى الجمعيات التعاونية الزراعية والعاملين فيها ، بحيث تتاح لهم فرص الترقى الى الدرجات الأعلى ، والحصول على العلاوات الدورية وهم فى جمعياتهم . ولا شك أن هذا الاجراء من شأنه أن يكفل لهؤلاء العاملين الاستقرار التام فى أعمالهم الأمر الذى ينعكس أثره بالتالى على مستوى أدائهم لهذه الأعمال .

أما عن اعداد وتدريب الكوادر الادارية وزيادة كفاءاتهم فتكتسب أهمية كبيرة ، وبصفة خاصة اذا ما نحن علمنا أن هذا الاعداد والتدريب من شأنه العمل على زيادة معلوماتهم التعاونية والزراعية ، ويرفع من قدراتهم الفنية ، وبالتالى فمن شأنه أن يهيىء أمامهم فرصا أكبر للمساهمة بشكل ايجابى أو فعال فى تحقيق النجاح الذى تنشده الجمعية .

وفى هذا السبيل ، تجب الاشارة الى ضرورة الاهتمام بانشاء ما يسمى بمركز المعلومات والخبرات التعاونية والزراعية فى عاصمة كل محافظة ، وبحيث يشمل ذلك المركز اقساما للزراعة بفروعها المختلفة والطب البيطرى وهندسة الآلات والعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية ، على أن يقوم بالتدريب والتدريس فيه رؤساء الهيئات ذوو الشأن فى المحافظة ، بالاضافة الي الأساتذة وأعضاء هيئات التدريس الذين ينتدبون لهذا الغرض من الجامعات والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث المتخصصة المجاورة .

ومن وسائل تنمية المهارات والقدرات الادارية والفنية لأعضاء الكوادر الادارية بالجمعيات التعاونية ، اقامة مؤتمرات علمية شهرية أو ربع سنوية فى مركز كل منطقة ادارية ويشترك فيها مديرو الجمعيات التعاونية الزراعية والعاملون الفنيون والاداريون ، وتناقش فى هذه المؤتمرات الموضوعات الاقتصادية والتكنولوجية المختلفة المتعلقة بالمشكلات التخطيطية الزراعية ونتائج الأبحاث والدراسات العلمية المنشورة والمستحدث من العلوم المتقدمة فى الزراعة ، هذا بالاضافة الى مناقشة أنسب طرق الحسابات التى يمكن استخدامها ، ووسائل وأساليب الحوافز المادية والمعنوية فى الانتاج ، وغيرها من الوسائل والأساليب والاجراءات الأخرى التى من شأنها العمل على زيادة الانتاج وتخفيض التكاليف وزيادة أربحية الجمعية بصفة عامة .

ونظرا لما لهذا المبدأ من أهمية خاصة فى سبيل العمل على نجاح أو فشل ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية ، فانه من الضرورى على كل الهيئات التعاونية الزراعية على مختلف مستوياتها أن توليه عناية خاصة عند وضع سياستها التعاونية الزراعية . وتبدو هذه العناية فى ضرورة اختيار قادة الجمعيات التعاونية وفقا لصفات نوعية معينة تكمن فى قدرتهم على الدفاع المستمر عن مصالح التعاونيين والذود عنها من ناحية ، وفى قدرتهم التنظيمية ومعرفتهم التامة بأعمالهم وفاعليتهم فى تنفيذ مختلف القرارات ، وذلك من الناحية الأخرى .

استخدام نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الانتاج ، وزيادة نشاط الأعضاء ، ومساهمتهم فى ادارة جمعياتهم التعاونية والاشراف عليها ، وفى الحياة التعاونية بصفة عامة : تبدو اهمية استخدام الحوافز المادية والمعنوية أكثر وضوحا فى المجتمع الاشتراكى عنها فى المجتمع الرأسمالي ، حيث يعتبر العمل

فى المجتمع الاشتراكى رأس مال كل الأعضاء ، وتتضاعف أجور العمل بارتفاع النتائج الاقتصادية المتحصل عليها ، وهو الأمر الذى يتوافق مع مصلحة الأعضاء العاملين بصفة خاصة ، ومع مصلحة المجتمع كله بصفة عامة ، بخلاف الحال أو الوضع فى ظل المجتمع الرأسمالى ، حيث يؤول الجزء الأكبر من الدخل الى من يملك رأس مال أكثر ، وليس الى من يكدح أو يعمل بكفاءة .

هذا ، ولما كانت الجمعيات التعاونية تخضع فى تسييرها لأعمالها — مثلها فى ذلك مثل مختلف المشروعات الاقتصادية الاشتراكية — للمبدأ الاشتراكى التعاونى « من كل قدر طاقته ، ولكل على قدر عمله أو مشاركته وتعضيده لنشاط الجمعية التعاونية » فان الأخذ بنظام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع أعضاء الجمعيات التعاونية والعاملين فيها له دلالته الهامة .

وتتخذ الحوافز المادية والمعنوية فى الجمعيات التعاونية الزراعية بعض أو كل الصور الآتية : (أ) العائد الذى يحصل عليه كل عضو بنسبة تعامله مع الجمعية ، و (ب) الخدمات العامة فى منطقة عمل الجمعية ، و (ج) الخدمات الاجتماعية والخيرية،و (د) المكافآت التى يحصل عليها أعضاء مجالس الادارة ، و (هـ) مكافآت العاملين بالجمعية ، و (و) منح الأعضاء والعاملين المتازين الأفضلية فى الالتحاق بالمؤسسات التعليمية التعاونية العالية ، و (ز) منح الميداليات والنياشين للأعضاء المتفوقين الذين يحققون نتائج باهرة أو ملموسة فى زيادة الانتاج ، و (ح) وضع أسماء المتفوقين والممتازين وصورهم فى لوحات وقوائم شرف تعد خصيصا لهذا الغرض ، وتوضع فى مكان بارز فى الجمعية .

ففيما يتعلق بالعائد على المعاملات فهو يعتبر كاحدى صور الحوافز المادية الهامة الذى تنفرد به الجمعيات التعاونية دون سواها من المؤسسات والمشروعات الاقتصادية الأخرى .

كما أن استفادة كل عضو من أعضاء الجمعية بصورة مباشرة أو غير مباشرة بكافة الخدمات العامة والاجتماعية والخيرية التى تقدمها أو تقوم بتقديمها الجمعية فى منطقة عملها ليعتبر أحد الحوافز المادية والمعنوية الهامة .

ولما كانت الجمعيات التعاونية تقوم أصلا على أساس تقديم الخدمات للأعضاء ، وليس على أساس عمل أو تكوين الأرباح النقدية ، فان اعتقاد البعض من الأفراد أن قيام أعضاء مجالس الادارة بواجباتهم نحو الجمعية بدون أجور أو مكافآت يتقاضونها ليعتبر — والأمر كذلك — وضعا طبيعيا واتجاها سليما ، ما دام مثل هذا العمل يعتبر خدمة عامة تفرضها عليهم مراكزهم بين ذويهم ، تماما كما تفرضها أيضا الثقة التى وضعها أعضاء الجمعية فيهم .

وتجدر الاشارة فى هذا الصدد الى أن عدم قبول أعضاء مجالس الادارة لأية أجور أو مكافآت أو بدلات ، يؤكد — ولا شك — مدى اهتمامهم بشئون جمعياتهم واستعدادهم للتضحية بوقتهم وجهدهم فى سبيلها . غير أنه فى بعض الجمعيات التعاونية قد يقتضى الأمر ضرورة منح مكافآت أو حوافز مادية لأعضاء المجالس الادارية ، وخاصة اذا ما كانت غالبيتهم من ذوى الدخول المحدودة ، واذا ما ترتب على قيامهم بالتفانى فى خدمة المجموع اهدار أو ضياع محقق لمصالحهم الشخصية .

ولتشجيع أعضاء مجالس ادارة الجمعيات التعاونية الزراعية بجمهورية مصر العربية على القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم اتجه المشرع التعاونى الى النص على أن يتضمن توزيع صافى الفائض المتحقق من الأعمال الجارية خلال السنة المالية للجمعية جزءا لمكافأة أعضاء مجلس الادارة فى ضوء نشاط كل عضو ، بالاضافة الى المكافآت الأخرى التى تقرر لهم نظير أعمال خاصة يكلفون بها ، وذلك كله وفقا لما تقرره الجمعية العمومية وعلى ألا يزيد مجموع هذه المكافآت على ١٠ ٪ من اجمالى صافى الفائض الذى تحققه الجمعية .

ليس هذا فحسب ، بل لقد سمح المشرع ايضا بمنح اعضاء المجالس الادارية مكافآت نظير حضور جلسات مجلس الادارة ، ونظير الاشراف على تشغيل آلات الجمعية .

ولكى تحقق هذه المكافآت الغاية من وجودها، يجب أن يتم صرفها وفقا لمعايير اقتصادية واجتماعية تتلاءم وظروف أو طبيعة العمل فى الجمعية ، وبحيث يمكن الاطمئنان الى أنها لن تؤدى الى اثارة الحقد أو الى فتح ثغرات اجتماعية بين أعضاء الجمعية .

ولما كان أعضاء الجهاز الوظيفى ومختلف العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية يتحملون شطرا لا يستهان به من العبء الأكبر فى سبيل تحقيق الزيادة المطلوبة فى معدلات الانتاج ، وبالتالى فى سبيل السير بجمعياتهم الى التقدم والنجاح ، لذا ، فان تشجيع هذه الكفايات المنتجة بالمكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية والتقديرات الأدبية ، أمر له أثره الفعال على مدى النجاح الذى يمكن أن تحققه الجمعيات التعاونية وخاصة اذا ما بنى هذا التشجيع على معايير مناسبة ذات قيم ملموسة **بحيث تؤدى فى النهاية الى سيادة روح التنافس بين مختلف العاملين من ناحية ، وبين مختلف الجمعيات من ناحية أخرى .**

وبصفة عامة يمكن القول بأن الأخذ بمبدأ منح الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء الجمعيات التعاونية الزراعية وللعاملين فيها ، قد يؤدى لو أحسن تطبيقه على الوجه الصحيح الى ازدهار العمل بهذه الجمعيات والى تحقيق الاستقرار المطلوب فى ادارتها .

وتجدر الاشارة الى أن الأخذ ببعض أو كل المبادىء أو القواعد الادارية التعاونية سالفة الذكر ، يتم فى المجال العملى أو التطبيقى للجمعيات التعاونية الزراعية عن طريق مختلف الهيئات الادارية التخطيطية والتنفيذية والرقابية والوظيفية والشعبية المكونة للبنيان الادارى بتلك الجمعيات .

المراجع

أولا ــ مراجع باللغة العربية

١ ــ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء **النشرة السنوية للنشاط التعاونى بالقطاع الزراعى بجمهورية مصر العربية ، نشرة رقم ٦٠٤١٤** القاهرة مارس ١٩٧٣ .

٢ ــ الكسندر كليموف ، **الديمقراطية التعاونية اليوم ،** مطابع شركة الاعلانات الشرقية ــ القاهرة ــ ١٩٧٠ .

٣ ــ حسين عبد الوهاب ابراهيم (دكتور) ، **دراسة تحليلية لادارة بعض الجمعيات التعاونية الزراعية بمحافظة القليوبية ،** رسالة ماجستير ، قسم الاقتصاد الزراعى ، كلية الزراعة جامعة عين شمس ــ شبرا الخيمة ــ ١٩٦٦ .

٤ ــ زكى محمود شبانه (دكتور) ، **الاقتصاد التعاونى الزراعى ــ معالم رئيسية فى البنيان الاقتصادى التعاونى الزراعى العالمى،** التحريرة الثانية ، دار المعارف بمصر ــ الاسكندرية ــ ١٩٦٣ .

٥ ــ عبد الغفور يونس ، **تنظيم وادارة الأعمال ،** دار المعارف بمصر ــ القاهرة ١٩٦٥ .

٦ ــ عبد المنعم البيه (دكتور) ، **التنظيم الاقتصادى ،** الطبعة الأولى ، مطبعة بروكاشيا ــ الاسكندرية ــ ١٩٥٤ .

٧ ــ على عبد المجيد عبده (دكتور) ، **الأصول العلمية للادارة والتنظيم ،** الجزء الأول ، دار النهضة العربية ــ القاهرة ــ ١٩٦٦ .

٨ ــ محمد عبد الودود خليل (دكتور) ، **المفهوم الحقيقى للمبادىء والقواعد**

التعاونية (دراسة تحليلية) ، كلية الزراعة ، جامعة اسيوط — اسيوط — ١٩٦٢ .

٩ — محمد ماهر عليش (دكتور) ، **أصول التنظيم والادارة فى المشروعات الحديثة،** مكتبة عين شمس — القاهرة — ١٩٦٣

١٠ — مليكه عريان ، **المشروعات الاقتصادية ، تنظيمها وتمويلها ، انشاؤها ، ادارتها شراء البضائع وبيعها** ، مكتبة النهضة المصرية — القاهرة — ١٩٥٢ .

١١ — وزارة الاعلام ، هيئة الاستعلامات ، **خطب الرئيس أنور السادات فى الفترة من سبتمبر ١٩٧٠ الى مارس ١٩٧١ ،** مطابع هيئة الاستعلامات — القاهرة — ١٩٧١ .

ثانيا — مراجع باللغة الأجنبية

١٢ — Bakken, Henry H., & Sharrs, Marvin A., **The economics of co-operative marketing,** Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York & London, 1937.

١٣ — Healey, Edwin, **Consumer Co-operative management.** The Governement printer, Duke street, kingston, 1958.

١٤ — International Labour Office, **Co-operative management and administration,** printed by Kunding, Geneva (Switzerland), 1960.

١٥ — Lazo, Hector., & Carbin Arnold., **Management in Marketing.** Mc Graw-Hill Book Company, Inc., New York & London & Toronto, 1961.

١٦ — تيوتين . ف.أ. وآخرين ، **الاقتصاد الزراعى الاشتراكى** ، دار السنبلة للطباعة والنشر — موسكو — ١٩٥٨ (باللغة الروسية) .

١٧ — حسين عبد الوهاب ابراهيم (دكتور) ، **التنظيم الادارى فى المزارع التعاونية الجماعية بمنطقة أوستلابنسك مقاطعة كراسنادار** ، رسالة دكتوراه فى فلسفة العلوم الاقتصادية ، كلية الاقتصاد الزراعى ، المعهد الزراعى كوبان — مدينة كراسنادار بالاتحاد السوفييتى — ١٩٧١ (باللغة الروسية) .

١٨ — فينجر . ف.ج. . **البناء الكولخوزى فى المرحلةالمعاصرة** ، دار الاقتصاد للطباعة والنشر — موسكو — ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .

١٩ — كاليسنيف . س.ج. ،**تنظيم المشروعات الاقتصادية الاشتراكية** ، الطبعة الثالثة دار السنبلة للطباعة والنشر — **موسكو — ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .**

٢٠ — كيرجنسيف . ب.م. ، **مبادىء التنظيم ،** دار الاقتصاد للطباعة والنشر — موسكو ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .

٢١ — لونيف . أ.ى. ، **ديمقراطية ادارة الدولة السوفيتية** ، دار التاريخ للطباعة والنشر — موسكو — ١٩٦٧ . (باللغة الروسية) .

٢٢ — مجموعة من المؤلفين ، **ادارة الانتاج الاشتراكى** ، دار الاقتصاد للطباعة والنشر — موسكو — ١٩٦٨ (باللغة الروسية) .